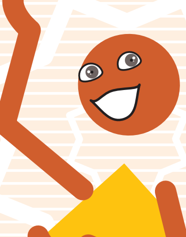




دليل عملي لفائدة الجمعيات

هندسة المشاريع









دورة الحياة بالنسبة لمشروع معين

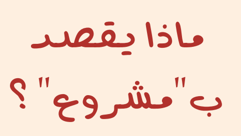
تقديم

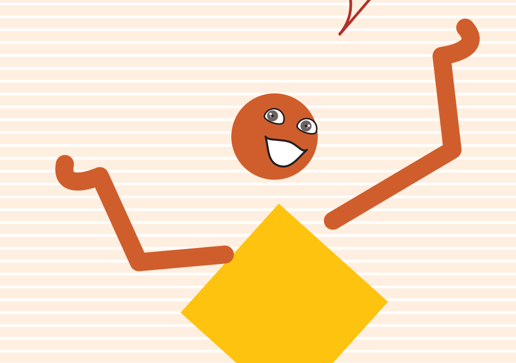
يتطور النشاط الجمعوي داخل بيئة معقدة و خصوصا عبر عدد المتغيرات التي يجب التحكم فيها (تعقد الظواهر الاجتماعية المتعلقة بالتهميش والإقصاء الاجتماعي والاقتصادي، ندرة الوسائل البشرية والمالية)، ثم عدم استقرار المقاييس المؤقتة الاقتصادية والبيئية، وهذه العناصر تفرض اختيار طرق تنظيم وعمل مرنة تسهل تنسيق الأنشطة وتدبير الشراكات وانسجام التدخل.

وفي نفس السياق، يعتبر التسيير من خلال مشروع أحد أشكال التدبير التي أعطت نتائج فعالة رغم الإكراهات المذكورة، ويعتمد هذا الأسلوب على مجموعة أنشطة وأعمال منظمة بغرض الوصول إلى هدف معين في وقت محدد مع إشراك الفاعلين المعنيين.

ما هو المشروع ؟ إنه تعبير عن رغبة وعن إرادة، وعن هدف، وعن طموح. إنه كذلك تعبير عن حاجة، وعن وضع مستقبلي مرغوب فيه. ويمكن لمفهوم كلمة مشروع أن يلائم مجموعة متنوعة من الوضعيات وخصوصا بواسطة مجموعة من الإجراءات والمقاربات التي تحيل على الشراكة وتوجيه العمل نحو المواطنين، والتعاقد في مجال الحقوق والواجبات المتعارف عليه بين الشركاء ثم اللجوء إلى المتابعة والتقييم.

ويمكن المشروع من إدماج سياق للتغيير يتحول إلى الاستمرارية مع التعامل الجذري مع مشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ولفهم أكبر لمفهوم المشروع، يدرس الجزء المقبل تعريف المشروع ومحتوى كل مرحلة من مراحل دورة حياته.







تعريف المشروع

إن مفهوم المشروع يرتبط بعدة تعريفات تتلاقى من حيث مضمونها وحمولة التصورات التي نعطيها للمشروع ولوظائفه وللأهمية الممنوحة لبعض مكوناته.

وفي هذا السياق، يمكن الاحتفاظ بالتعريف التالي :

"المشروع هو مجموعة من الأنشطة المبرمجة داخل الزمان والمكان للوصول إلى أهداف ونتائج انطلاقا من معطيات محددة وحسب مراحل متتابعة وجد مرتبطة ببعضها".

ولهذا فإن المشروع يرتبط بمجموعة أنشطة مدمجة ضمن بيئة سياسية – اجتماعية – اقتصادية ويرنو إلى هدف أعيد تعريفة تدريجيا بواسطة العلاقة الجدلية بين التوقعات والواقع، وعليه يجب وضع أي مشروع داخل البيئة التي سيولد وينمو فيها تدريجيا و يتحول من أجل تحقيق الأهداف المرجوة منه بجعله حقيقة مادية وملموسة .

دورة حياة مشروع

يعرف المشروع مجموعة من المراحل الأساسية والمرتبطة ببعضها لخلق دورة حياته. وهكذا يبدأ المشروع على شكل فكرة وهي نتيجة تحليل وضعية ملاحظة سواء من طرف الفاعلين الأساسيين (السكان) أو الجمعية. وتولد هذه الفكرة وتتجسم عندما يتبناها ويمتلكها الفاعلون الأساسيون. وتنعت هذه المرحلة ب "مرحلة التحديد".

ويجب أن تكون فكرة المشروع موضوع تفكير عميق يؤدي إلى إعداد هدف عام إلى جانب أهداف خاصة ومعدودة يمكنها تحقيق الهدف العام، ولا تصبح هذه الأهداف مادية إلا بإعادة القنوات والوسائل الملائمة لجعلها ملموسة وهذا ما نسميه "مرحلة التخطيط".

وخلال هذه المرحلة، على الجمعية الإجابة عن مختلف الأسئلة التي يطرحها إنجاز نشاط معين أي المشكل الذي نبحث عن حل له، وأهداف المشروع، وإمكانية تحقيقه، ومخطط عمله ومؤشرات نجاحه ... ويجب أن تشتمل هذه المرحلة أيضا على تعبئة الموارد البشرية والمادية والمالية.

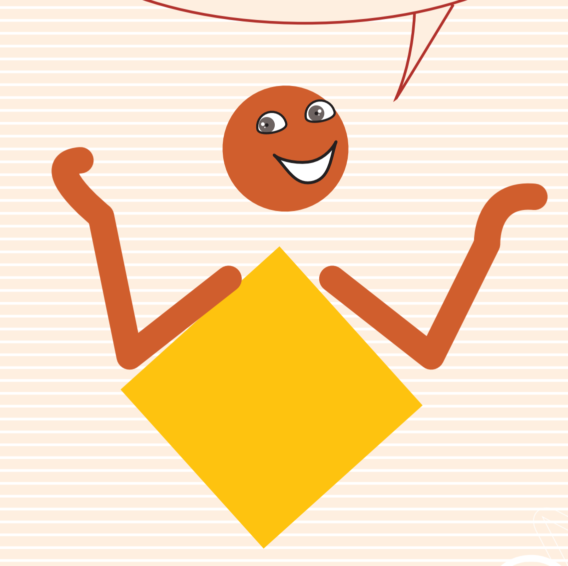




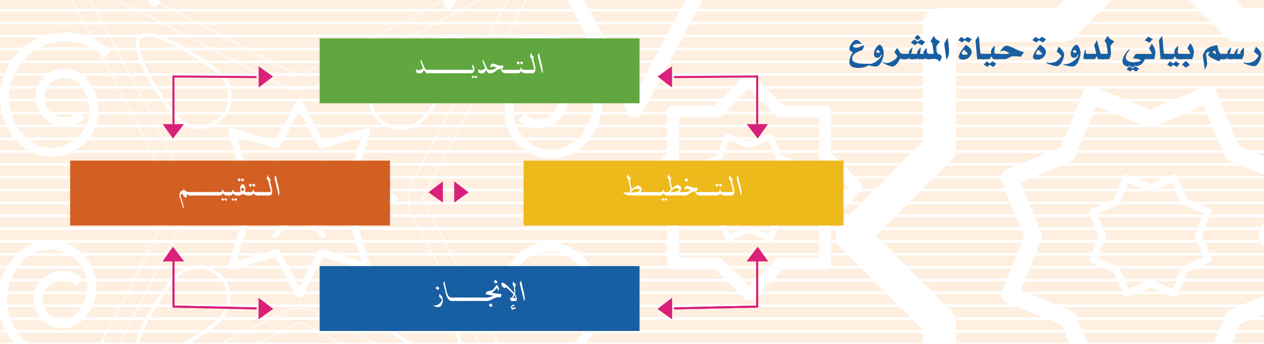
ويحدد التفكير المسبق الفاعلين والأدوات والوسائل ويمنح بذلك شكلا للمشروع، وهذا ما يسمى ب"مرحلة التنفيذ"التي تعمل على إظهار عناصر التخطيط في الميدان.

وأخيرا، وللتأكد من تحقق التوقعات، وربما لإعادة تقويمها، تجب المتابعة المستمرة للأعمال. وقبل الدخول في هذه المرحلة، يجب طرح بعض التساؤلات : من يفعل ماذا؟ ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وكم؟ وبهذا تستطيع الجمعية التحكم في إنجاز المشروع.

وفي نهاية أنشطة المشروع، من المناسب تخصيص مرحلة للتثمين والتأكد من الإنجازات.وكذلك، من أجل التحقق من درجة بلوغ الأهداف التي سبق تحديدها ولتثمين الطريقة المتبعة في إنجاز المشروع، وكذا للتدقيق في مدى أهمية وفعالية هذا التدخل بشكل عام، وهذه المرحلة هي التي ننعتها ب "مرحلة التقييم". ويتم القيام بهذه المرحلة في أوقات معينة خلال مرحلة تنفيذ المشروع أو في أوقات يتم اختيارها مسبقا وخصوصا بعد نهاية المشروع.



رسم بياني لدورة حياة المشروع



من المهم التأكيد على ضرورة احترام دورة الحياة هذه بالنسبة لكل مشروع تم وضعه من طرف جمعية معينة. وتتميز هذه الدورة بمستويين حيث تتطلب علاقة ربط وتنسيق من طرف الجمعية.

ويعتبر المستوى الأول توقعيا وتصوريا، ويرتبط بدراسة الحاجيات والتخطيط وإعداد وثيقة المشروع. أما المستوى الثاني فهو ذو صبغة تطبيقية، ويتم بعد الموافقة على المشروع وتمويله وإنجازه.

أنشطة متعلقة بالمراحل الخاصة بدورة حياة المشروع

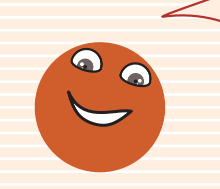
بشكل عام، تتخلص الأنشطة الرئيسية المتعلقة بمختلف مداخل دورة حياة المشروع في :

1 التحديد

- تحسيس الساكنة ؛
- تجميع المعلومات حول المشاكل وأسبابها ؛
- دراسة المعطيات وصياغة الأفكار ؛
- مناقشة الحلول الممكنة مع الأطراف المعنية ؛
- اقتراح حلول يمكن تحقيقها.

2 التخطيط

- تحديد الأهداف المرجوة من المشروع ؛
- اقتراح أنشطة تمكن من بلوغ الأهداف ؛
- مناقشة إمكانية العمل التقنية والمالية للأنشطة ؛
- مناقشة الوسائل المتاحة والممكنة ؛
- تحديد طبيعة مساهمات الأطراف المعنية ؛
- اقتراح طرق متابعة المشروع ؛
- مناقشة أنظمة استمرارية المشروع.



3 التنفيذ

- الإخبار والإتصال بالأطراف المعنية ؛
- إعداد مخطط عملي ؛
- وضع أجندة التطبيق ؛
- مناقشة ووضع نظام للمتابعة والمراقبة ؛
- إعطاء الانطلاقة للأنشطة.

4 التقييم

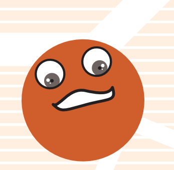
- الرجوع إلى الأهداف المسطرة والأنشطة المتوقعة ؛
- مقارنة الأنشطة المنجزة مع تلك المتوقعة ؛
- تحديد مستوى إنجاز الأنشطة والمشاكل التي ظهرت وتلك الخاصة بكل نشاط ؛
- تحديد مجموع الأسباب التي أدت إلى المشاكل الظاهرة على كل المستويات ؛
- اقتراح الحلول الملائمة لتجاوز هذه المشاكل.

تحديد فكرة مشروع معين / تحليل الحاجيات

ويتعلق الأمر بالمرحلة الأساسية في حياة مشروع معين، حيث تكون الجمعية مدعوة لمصاحبة السكان المحليين في تحديد المشاريع وتحليل مشاكلهم وممارساتهم وثقافتهم ومراكز اهتمامهم وقضايا أخرى مهمة بهدف التحديد الجيد لفكرة المشروع، وبصورة أخرى، فإن هذه المرحلة تسمح للجمعية بتجميع المعطيات والاهتمام بالمشكل الجوهري عبر التركيز عليه بالإتفاق مع مختلف المتدخلين، ليتم فيما بعد إنجاز التحليل المؤدي إلى فكرة المشروع.

إن مشاركة كل المعنيين في وضع تصور المشروع وإنجازه هي مفتاح نجاحه واستمراريته، كما أن تحليل الحاجيات وتحديدها تعتبر أهم مرحلة في إشراك السكان.

ويقدم هذا الفصل بصفة عامة أهمية ودور مرحلة تحديد الفكرة في تسيير المشاريع مع التوقف عند مختلف وسائل التجميع والتحليل ومعالجة المعطيات من أجل تعريف جيد للحاجيات.







لماذا نقوم بتحليل الحاجيات ؟

يهدف تحليل الحاجيات إلى كشف ما يريده الأشخاص وما يحتاجون إليه، كما يساعد على فهم آرائهم ومواقفهم .

وعموما، فإن كل المشاكل التي يعاني منها السكان تستحق المعالجة، إلا أن الجمعية تجد نفسها مضطرة في غالب الأحيان للقيام بخيارات من أجل تحديد تدخلها، إذ أن المهم في هذه المرحلة هو القيام بخطوة موضوعية ومنطقية للتحديد وتحليل إعطاء الأولوية للحلول المتوقعة.

فأثناء تجميع المعلومات من السكان تظهر العديد من المشاكل والحاجيات منها ما لا يتم التعبير عنه بوضوح وأخرى لن يتم تحديدها جيدا.

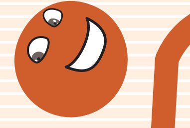
عموما، تؤخذ بعين الاعتبار أربعة أنواع من الحاجيات أثناء تحليل هذه الأخيرة :

الحاجيات المحسوسة : وهي تلك التي لا يتم التعبير عنها إلا إثر طرح السؤال ؛

الحاجيات المعبر عنها : والمقصود بها تلك الحاجيات التي يتم كشفها والتعبير عنها أثناء إنجاز العملية كطلب خدمة أو مساعدة لإنجاز مشروع ما ؛

الحاجيات المستنتجة بالمقارنة : كالخصاص في الحاجيات أو وضعية السكان بالمقارنة مع ساكنة أخرى في منطقة أو قرية مجاورة مثلا ؛

الحاجيات المعيارية : وهي التي يتم تحديدها بواسطة الفاعلين الذين يعرفون السكان جيدا أو يتوفرون على خبرة في الموضوع.



لنر تفاصيل
تحليل الحاجيات



تحليل الحاجيات / تجميع المعطيات

إن وسائل تجميع المعطيات متعددة والبعض منها صعب التطبيق بالنظر إلى تكلفته البشرية والمادية.

ومن بين الوسائل الأكثر استعمالا وتداولا لتحديد الحاجيات نجد وسيلة مارب (MARP الوسيلة السريعة للبحوث التشاركية) والتي يتم استعمالها خاصة في العالم القروي .

ما المقصود بوسيلة مارب (MARP) ؟

هي حسب الممارسين عبارة عن سياق مكثف وسريع ومكرر للتعليم الموجه نحو معرفة الوضعيات في القرية والمدينة. ويرتكز هذا السياق على فريق متعدد التخصصات، بما أنه يعطي قيمة أكبر لمعارف ومهارات السكان المحليين ومدى توافقها بالمعارف العلمية الحديثة.

من هذا المنطلق نجد أن التعريف الوظيفي لوسيلة مارب يرتكز على كونها مجموعة من المقاربات والوسائل التي تمكن السكان من تحليل أوضاعهم واقتراح البدائل والتخطيط لتنميتهم الذاتية وتنفيذ أعمال ملموسة ومراقبة التغيير نحو التنمية المستهدفة.



على ماذا ترتكز وسيلة مارب MARP ؟

إن وسيلة مارب ترتكز على بحث يتم القيام به لدى ساكنة معينة، حيث يكون الهدف هو وضع تشخيص يترجم حاجيات هذه الجماعة. وينجز هذا البحث من طرف فريق يوظف مجموعة من التقنيات والوسائل التي تتيح إشراك السكان وتحسيسهم بالمسؤولية.

ما هي هذه الوسائل والتقنيات؟

إن وسيلة مارب تستخدم مجموعة من التقنيات والوسائل البسيطة والقابلة للتكيف مع كل مضمون. ومن بين هذه الوسائل: المقابلات شبه المركبة، المجموعات المركزة، الخرائط، البيانات، الأجندات، السجلات وغيرها....



وتكتفي هذه الوثيقة بعرض للوسائل الثلاث الأكثر استعمالا:

الملاحظة المباشرة : وهي تقنية تستخدم مباشرة في الميدان، وتستلتزم تدخلا قويا لملاحظ أو أكثر ويتم تدارس المعلومات التي جمعت من خلال هذه التقنية أثناء المقابلات شبه المركبة :

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار ؟	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات و السلبيات
▪ تسجيل كل ما رآه الفريق أو سمعه في مختلف الأجواء ؛ ▪ ملء جذاذة الملاحظات المفصلة.	▪ الملاحظون فقط.	▪ تركيز الملاحظات على موضوع البحث ؛ ▪ استبعاد طرح الأسئلة.	▪ تقديم معطيات حول البنيات التحتية المادية ؛ ▪ تسجيل ردود الفعل إزاء بعض الخدمات.	▪ الملاحظة في الميدان ؛ ▪ سهولة الإنجاز ؛ ▪ يمكن أن تكشف عن وقائع جديدة ؛ ▪ معرضة للتدخل الذاتي للملاحظ.

الاستمارات : ويتعلق الأمر بأكثر التقنيات استخداما في مجال البحث وجمع المعلومات :

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار ؟	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات و السلبيات
▪ وضع استبيانات جد منظمة حول موضوع البحث ؛ ▪ تسليم هذه الإستبيانات (30 أو 100) شخص مختارين بطريقة عقلانية.	▪ شريحة مختارة وفق معايير محددة ؛ ▪ مجموعة من المواطنين مستهدفين بشكل محكم.	▪ الطابع الكمي للمعلومات ؛ ▪ مصداقية المعلومات.	▪ للحصول على المعطيات الكمية حول موضوع معين أو حول المواقف والإنطباعات.	▪ سريعة الاستخدام ؛ ▪ معلومات كمية ؛ ▪ تستوجب معرفة وتأهيل في مجال الإحصاء ؛ ▪ عدم وجود ضمانات لاسترجاع الاستبيانات المملوءة ؛ ▪ عدم وجود تفاعلية مع المستجوبين.

المقابلات شبه المنظمة

وتعتبر أهم وسيلة للبحث وجمع المعلومات، حيث لا يتم التهييء المسبق سوى لبعض الأسئلة أما الباقي فيتم استنتاجه وطرحه خلال المقابلة.

ويمكن نعث هذه الوسيلة "بالتعلم الجماعي" لأن الهدف الضمني للاستجواب يظل هو السماح لأعضاء الفريق بالتعلم والتعرف على الجديد من خلال المقابلة مع المستجوب. ولهذا يكون من الضروري تعيين عنصر من الفريق لتسجيل بعض النقاط. وبعد انتهاء المقابلة يقوم الفريق بمعالجة وتحليل المعلومات المحصل عليها.

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار ؟	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
■ إنجاز مقابلات أحادية مع أشخاص يتوفرون على معلومات هامة حول موضوع البحث ؛ ويتم تهييئ بعض الأسئلة المفتوحة لإثارة الحوار.	■ فاعلون مهمون ؛ ■ أشخاص باعتبارهم مصادر للمعلومات ؛ ■ جمعيات ؛ ■ ممثلو السكان ؛ ■ الجماعة.	■ ذاتية المعلومات المحصل عليها ؛ ■ أهمية القيام بالعديد من المقابلات لإخضاع المعلومات المحصل عليها للمقارنة ؛ ■ سيطرة المصلحة الشخصية ؛ ■ ضرورة اكتساب علاقة ثقة مع العناصر المستجوبة ؛ ■ تقديم هدف البحث بشكل واضح ؛ ■ إخبار المستجوب بالمنظمة المسؤولة عن البحث ؛ ■ إخبار الأشخاص بمكان الاستجواب ؛ ■ تحديد المدة التي سيتم فيها الاستجواب وبالتالي يجب عدم إبقاء المستجوبين لفترة طويلة ؛ ■ أخذ الإذن من المستجوب بخصوص تسجيل المعلومات.	■ لتقديم معلومات عامة ووصفية ؛ ■ لفهم تصرفات بعض الفاعلين ؛ ■ للحصول على توصيات ؛ ■ لتفسير معطيات كمية.	■ معلومات تحليلية ومفصلة ؛ ■ نسمح بالحصول على معلومات لم يتم توقعها ؛ ■ سهلة التنظيم ؛ ■ إمكانية الوقوع في مشكل الإنحياز والذاتي ؛ ■ الحصول على مجموعة كبيرة من المعلومات غير الكيفية.



الفرق البؤرية

وهي تقنية تستخدم أساسا لتأكيد وتزكية المعلومات المحصل عليها بواسطة منهجية المقابلة شبه المنظمة، وذلك بهدف استبعاد الجانب الذاتي والمصالح الشخصية التي يتم تقديمها في المعلومات.

إلا أن هذه التقنية يمكن استخدامها أيضا دون المرور بالضرورة عبر تقنية المقابلة شبه المنظمة، كما أنها تستخدم للحصول على معلومات كيفية.

ما جدواها ؟	من يشارك ؟	ما يؤخذ بعين الاعتبار ؟	لماذا تستخدم هذه التقنية ؟	الإيجابيات والسلبيات
■ للقيام بمقابلات مفتوحة يشارك فيها بين 10 و15 شخصا. حيث يقوم منسق بتقديم الموضوع وتسيير النقاش.	■ أشخاص ينتمون إلى الفريق المستهدف ومختارون حسب معايير محددة.	■ انسجامية الفريق إذ من المستحسن تقسيم المشاركين حسب الجنس ؛ ■ ضرورة استبعاد الفرق التمثيلية، فكل شخص لا يمثل سوى نفسه وجزء من المجموعة ؛ ■ تحديد مدة لإجراء العملية ؛ ■ لا يجب حجز الأشخاص وقتا طويلا تفاديا لغياب التركيز ؛ ■ ضرورة إشراك الجميع ؛ ■ عدم إصدار الأحكام والآراء.	■ لمقابلة المعلومات ؛ ■ لتسجيل الشكايات والرضى ؛ ■ الحصول على معلومات كيفية وشبه موضوعية ؛ ■ الحصول على توصيات.	■ سهولة التنظيم ؛ ■ سهولة تبادل الأفكار ؛ ■ احتمال حصول ذاتية أو تحيز عند المنسق.

إن تطبيق هذه التقنيات وخاصة مع السكان يقتضي جهدا إضافيا من طرف الجمعية وخاصة في مجالات التنشيط والتوجيه.

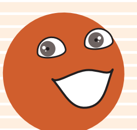


وفي هذا الاتجاه، فمن الأهمية بمكان إعطاء اهتمام أكبر لجودة الأسئلة وكيفية طرحها، انطلاقا من الدور الذي تلعبه في تحديد جودة الأجوبة المنتظر. ومن هذا الباب، من المستحسن أخذ العوامل التالية بعين الاعتبار :

- التوفر على فكرة واضحة حول ما هو مطلوب من السكان، أي تحديد الموضوع الرئيسي ؛
- بلورة أسئلة بسيطة لطرحها تتضمن على الأكثر معلومة واحدة أو اثنين ؛
- البدء أولا بالعموميات والانتقال بالتدرج نحو الأخص ؛
- طمأنة الشخص المستجوب وايلاؤه اهتماما أكبر بالإنصات واحترام آرائه ؛
- ضرورة تجنب الأسئلة المباشرة ؛
- إعطاء الأهمية للأسئلة المفتوحة وليس للأسئلة المغلقة.

وبخصوص جمع المعلومات انطلاقا من المناقشة داخل الفريق، فإن اعتماد بعض أنواع الأسئلة يعتبر هاما في المساعدة على التحكم في الفريق وتوجيهه.





هذه بعض أنواع الأسئلة التي تتيح لك التحكم في الحوار

سؤال الرأي

يهم هذا النوع من الأسئلة الأفكار والآراء والمعتقدات والأولويات الشخصية. ويستخدم لتحفيز الفريق وإشراكه في النقاش.

سؤال الواقع

ويتمحور حول معلومة أو قضية ملموسة ويستخدم خاصة لتهدئة الفريق وتخفيف حدة الأعصاب أو التحكم في مشارك يتكلم كثيرا.

سؤال عام

وهو السؤال الموجه لكل الفريق لتقديم الموضوع وبعد كل جواب يتم تكرار السؤال للحصول على أجوبة أكثر ويستخدم السؤال العام لمنح فرصة التعبير للجميع والسماح لهم بتقاسم التعليق.

السؤال المباشر

وهو السؤال الموجه لمشارك بعينه بحيث يذكر اسمه. ويستخدم هذا النوع من الأسئلة لإشراك شخص معين قد يكون خجولا أو غير مكترث.

السؤال المرتد

وهو الذي يطرحه مشارك وقد يكون :

- معكوسا : حينما يوجه إلى الشخص الذي طرحه أولا ؛
- مرآة : حينما يوجه إلى الفريق لاستطلاع آراء ووجهات نظر أخرى, ولدفع الفريق لاتخاذ قرار وإصدار رأي محدد.



تحليل الحاجيات / معالجة المعطيات

بعد عملية جمع المعلومات تقتضي المرحلة القادمة تحديد المشاكل الأساسية التي تسعى الجمعية لحلها بتعاون مع السكان.

فباستعراضها للمعلومات التي تم تجميعها من السكان وباقي المعطيات المحصل عليها، تتبين للجمعية مجموعة كبيرة من المشاكل والحاجيات. ومن هذه الحاجيات ما لا يتم التعبير عنه بشكل واضح من طرف السكان ومنها ما لن يتم تحديده بشكل جيد.

إن تحليل هذه المعطيات ومعالجتها يمكن من القيام بقراءة شاملة لمجمل المعطيات التي تم تجميعها عبر سلك منهجية التقابل والتدرج بالأولويات لكل المشاكل والحلول والفرص المتوقعة، وذلك حسب مقاييس تشاركية محددة بشكل منطقي.

وعلى ضوء هذه التحليل، يمكن للجمعية التوفر على نظرة واضحة ليس فقط عن المشروع وحده، وإنما عن بعض العناصر المرتبطة بمنهجية تحقيقه وإنجازه.

المرحلة المقبلة تشتمل على عمل دقيق للتخطيط. فأثناء التخطيط للمشروع من الجدير طرح بعض الأسئلة التوجيهية :

- هل توجد عوامل اجتماعية بإمكانها أن تؤثر سلبا أو إيجابا على تطبيق المشروع؟؛
- هل العمل المقترح من شأنه أن يساعد على تحسين وضعية معينة؟؛
- هل تم إشراك السكان في اختيار هذا المشروع؟؛
- ما هي الموارد البشرية والمادية المتاحة؟؛
- هل تتوفر الجمعية على تجربة في المجال المرتبط بالمشروع؟ وإلا فكيف تنوي التعامل معه وتطويره؟.

إن الجواب على هذه الأسئلة يساعد الجمعية على تفحص العمل المقترح وضمان أقصى ما يمكن من النجاح مع أدنى ما يمكن من المخاطر.





تخطيط المشاريع / وثيقة المشروع

لماذا وثيقة للمشروع؟

إن وثيقة المشروع هي وثيقة تصورية تتضمن بشكل تسلسلي ومنطقي ومكتوب كل المعطيات التحليلية حول وضعية معينة، وتشكل هذه الوثيقة دليلا توجيهيا لإنجاز أنشطة متوقعة في إطار المشروع، كما تمثل أحسن وسيلة لتقديم المشروع للمتدخلين الأساسيين الآخرين إذا تبين أن البحث عن الدعم أصبح ضروريا.

وبشكل مركز فإن وثيقة المشروع تؤدي عدة مهام:



تقديم المشروع وعرض المنهجية التي سيعمل بها لإنجازه؛
تبرير حسن اختيار المشروع وملاءمته وحث الممولين على اتخاذ قرار تمويله أو الاستثمار فيه ؛
تعبئة الموارد؛
تتبع تنفيذ المشروع ؛
تقييم المشروع ؛
تحصيل تجربة الجمعية واستثمارها ؛
التواصل مع المحيط الخارجي.



هيكلة وثيقة المشروع

1. شكل المشروع.
2. ملخص المشروع.
3. عرض حول الوضعية / الإشكالية.
4. وصف المشروع
   - أ. الهدف العام.
   - ب. الأهداف الخاصة.
   - ج. النتائج المتوخاة/المنتظرة.
   - د. الأنشطة المتوقعة.
   - ي. المؤشرات.
5. مخطط العمل.
6. الشركاء.
7. تتبع المشروع.
8. جدوى واستمرارية المشروع :
   - أ. الجدوى والاستمرارية التقنية.
   - ب. الجدوى والاستمرارية المالية.
   - ج. الجدوى والاستمرارية المؤسساتية.
9. تقييم المشروع.
10. ميزانية المشروع.



تقديم فروع وثيقة المشروع

شكل المشروع

ويتعلق الأمر بنظرة موجزة تقدم كافة المعلومات الضرورية والأساسية لإعطاء فكرة عامة حول المشروع. وتستخدم كواجهة غلاف لوثيقة المشروع. وتتضمن العناصر التالية:

- اسم المشروع ؛
- توطين المشروع ؛
- الفئة المعنية ؛
- مدة المشروع ؛
- تمويل المشروع ؛
- الميزانية العامة ؛
- التمويل المطلوب ؛
- شركاء المشروع ؛
- صاحب المشروع ؛
- الشخص الممكن الاتصال به (زاوية الاتصال).

ملخص المشروع

وهو تقديم مركز للمشروع بطريقة الحكي أو الاستعراض. ويشكل هذا الجانب القسم الأول من وثيقة المشروع بحيث يتم إعطاء المعلومات الرئيسية حول المشروع للشركاء أو المنظمات المدعوة لتمويله وخصوصا :

- المشكل موضوع التدخل ؛
- الحلول المقدمة ؛
- أهداف وأنشطة المشروع ؛
- مدة المشروع ؛
- الشركاء ومساهماتهم ؛
- التمويل المطلوب.

تقديم الوضعية

إن فعالية الحل المقدم من طرف المشروع يرتبط بالطريقة التي تم بها تحديد المشكلة وفهمها وتحليلها. لذا فمن المستحسن الاستعراض الواضح للمشاكل التي من المفترض أن يقدم لها المشروع حلولا، وكذا الحاجيات المفترض تغطيتها.

ويجب أن يكون تحليل المشكل مركزا، وأن يعكس بصورة دقيقة الجزء المحوري للمشكل وأن ينفذ إلى عمقه المشكل وأن لا يكتفي بمظاهره. قد يبدو أنه من الأحسن إعطاء نظرة عامة عن الوضعية المطروحة للحل، لكن يجب التمكن بسرعة من عرض المشاكل الخصوصية للمشروع. وهكذا، فمن الضروري:



حصر العرض في الوضعية المرتبطة بالمشكل ؛
تقسيم المشكل إلى مشاكل فرعية (حاجيات) ذات حجم أصغر بالإمكان تلبيتها ؛
تحديد وتوصيف المشاكل بوضوح وكذا الحاجيات الخصوصية التي سيقدم لها المشروع حلولا ؛
إظهار أن المشاكل هي فعلية مع الاعتماد على نتائج البحث، والإحصائيات والمعلومات المستخلصة من مرحلة تحديد المشروع ؛
وصف المشاكل والحاجيات بشكل يجعل الحلول المقترحة نتيجة لاستنتاجات منطقية.

وصف المشروع

وهو القسم المركزي لوثيقة المشروع، وهو يعني تقديم الهدف العام والأهداف الخاصة والنتائج المتوقعة والأنشطة.

ويجب الإشارة إلى أن هذه العناصر يجب أن توضع في مرحلة التخطيط للمشروع. ويجب أن يتبع التقديم تسلسلا منطقيا يوضح العلاقات بين مختلف العناصر.

الـهـدف العـام

يمثل الهدف العام التغيير المحتمل المرغوب فيه في واقع الفئة المستهدفة و الذي تسعى أنشطة المشروع لتحقيقه، إن أنشطة المشروع لا تمكن حتما من الوصول إلى هذا الهدف لكنها تمكن من مساعدة الفئة المستهدفة للسير في هذا الاتجاه.

ويجب أن يشكل الهدف العام جوابا مباشرا للوضعية التي تم تقديمها في توصيف المشكل كما يجب أن تستبق الأهداف الخاصة التي سيتم تقديمها في الفرع اللاحق.

الأهـداف الخاصـة

إن المشروع هو في حد ذاته جواب عن مشكل معين، ويمكن أن يكون حصيلة مجموعة متعددة من الأسباب.

ويتطلب المشروع بذل جهد من أجل علاج بعض الأسباب. أما الأهداف الخاصة فتحدد وتعدد الشروط التي يجب توفيرها لعلاج أسباب المشكل، وهي بذلك تؤشر للشروط المستخلصة للوصول إلى الهدف العام للمشروع.

وبقدر ما تكون الأهداف واضحة بقدر ما يكون من السهل تخطيط وتنفيذ الأنشطة التي ستكون ضرورية للوصول إلى الأهداف.





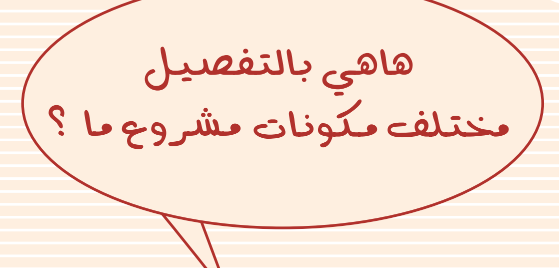


النتائج المتوخاة / المنتظرة:

وتمثل هذه النتائج المواد المنتجة ضمن مشروع معين والتي يجب أن تقود إلى الوصول إلى الهدف الخاص ويتعلق الأمر بتحديد ما يجب إنتاجه أو عمله أثناء المشروع للوصول إلى الأهداف.

الأنشطة

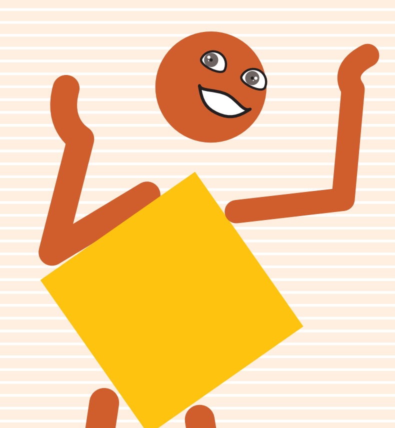
وهي مجموعة المهام التي سيتم إنجازها للحصول على النتائج المتوخاة للمشروع . فكل مجموعة من الأنشطة المحددة يجب أن تكون مرتبة ضمن نظام زمني ومنطقي. وبقدر ما كانت الأنشطة مفصلة بقدر ما عكست مختلف المراحل التي من خلالها سيتم الوصول إلى النتائج المتوخاة .



المؤشرات

تبين المؤشرات ما يجب التأكد منه قصد تحديد درجة إنجاز كل الأهداف الخاصة للمشروع. فإذا كانت الأهداف الخاصة واضحة فسيكون من السهل استخراج المؤشرات ويعتبر مهما أن تستوفي المؤشرات الشروط التالية :

- أن تكون مرتبطة بالهدف وبالنتيجة المنتظرة ؛
- أن تكون مقاسة ؛
- أن تكون قابلة للفحص والتأكد.



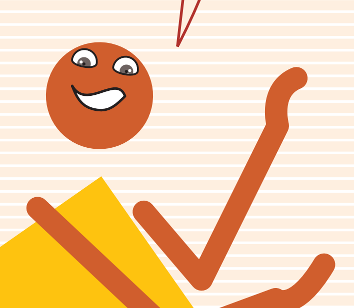


الجدوى والاستمرارية المؤسساتية

إن قضية معرفة جدوى المشروع ومدى استمراريته ترتبط إلى حد بعيد بدرجة مشاركة المستفيدين، والتزام الشركاء والقدرة المؤسساتية للجمعية على تسيير المشروع. وفي هذه الحالة، يجب إظهار أن موارد الجمعية تمكنها من إنجاز المشروع وتتبع أنشطته، وبالنسبة للجهة الممولة فالأمر يتعلق بتقييم القدرة التنظيمية وبتسيير الجمعية.

وفي هذا الفرع يجب على الجمعية :

- **تقديم نبذة عن تاريخها ؛**
- **وصف جميع الأعمال التي أنجزتها ؛**
- **إظهار تناغم المشروع وانسجامه مع الأولويات ومع استراتيجية التدخل ؛**
- **تفسير كيف تنوي استكمال المشروع بعد انسحاب التمويل الخارجي.**



تقييم المشروع

وفي هذا الفرع يجب على الجمعية أن تفسر ضرورة إنجاز تقييم للأعمال التي تنوي القيام بها. ويجب شرح النتائج المتوقعة بناء على المؤشرات الموضوعة في مرحلة وصف المشروع .

وتجب الإشارة إلى أن الجمعية يجب أن تفسر كيف سيتم إنجاز عملية التقييم ومن المسؤول عنها ؟ كما أنه يعتبر مهما إظهار كيفية إشراك السكان في هذه العملية ؟

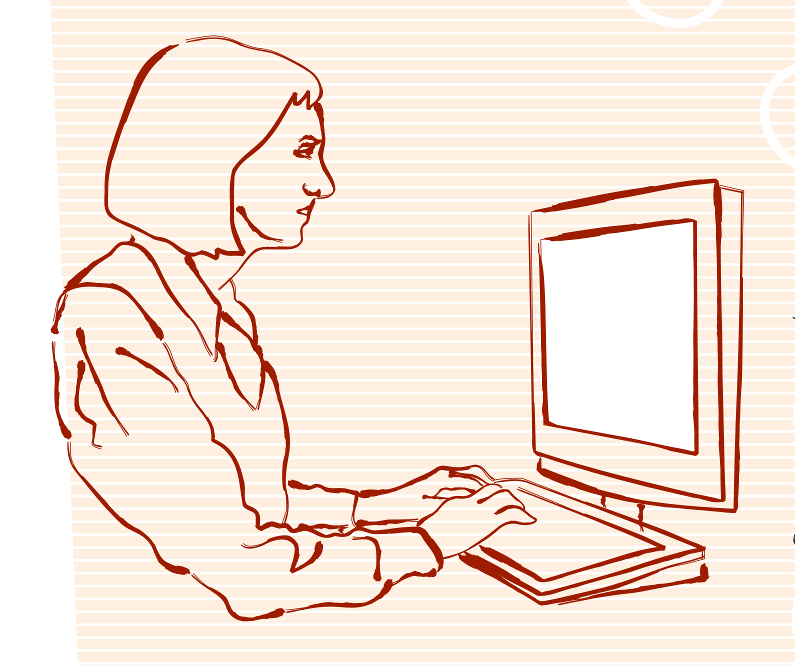


ميزانية المشروع

يتعلق الأمر بتقديم الوسائل والموارد الضرورية لإنجاز الأنشطة المتوقعة في إطار المشروع. ويجب أن تترجم هذه الأنشطة بشكل رقمي لمعرفة التقدير الإجمالي للمشروع.

ويجب تقسيم أضلع الميزانية إلى أقصى حد للحصول على ميزانية مفصلة وواضحة.

ويجب تثمين كافة إسهامات الشركاء وأخذها بعين الاعتبار بما فيها مساهمات السكان المعنيين كيفما كان شكلها.



تمويل المشروع

من الأهمية بمكان التذكير بأن الموارد ليست فقط مادية ولا يكون مصدرها فقط من الخارج، وهذا سيدفعنا إلى تركيز الانتباه والتفكير أكثر أثناء التحاور مع الساكنة على الموارد البشرية والمادية والمحلية منها.

طلب التمويل الخارجي

يتم طلب التمويل بتهييء ملف للتمويل وإرساله إلى المنظمة المعنية. ويجب أن يشتمل هذا الملف على الوثائق التالية :

- رسالة تتعلق بطلب تمويل المشروع ؛
- وثيقة المشروع ؛
- تقرير عن أنشطة الجمعية ؛
- الملف القانوني للجمعية.